

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ТРУДОВЫХ МОТИВОВ НА ОБЪЕКТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ТРУДА

Проблема мотивации и мотивов поведения – одна из стержневых в психологии. Откуда берутся и как возникают мотивы и цели индивидуальной деятельности? Что они собой представляют? Разработка этих вопросов имеет огромное значение не только для развития теории психологии, но и для решения многих практических задач – на это указывают многие видные исследователи (Е. П. Ильин, В. И. Ковалев, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, В. С. Мерлин, А. Б. Орлов, Х. Хекхаузен и др. [4, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 16, 27]), внесшие заметный вклад в разработку проблемы мотивов.

В экономике нашей страны (как, впрочем, и во множестве других сфер деятельности, в том числе, в педагогике) на протяжении десятилетий господствовал технократический подход, когда во главу угла ставили технологию, производственные планы, бюджеты, административные распоряжения, а роль работников отодвигалась на второй план. Это привело к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Поэтому неудивительно, что по данным одного сравнительного исследования, работу считают главным делом жизни в США 50% населения, в Швеции — 45%, в ФРГ — 25%, а в пределах бывшего СССР — всего лишь 10% [цит. по: 29].

Отсюда очевидно, что проблема трудовой мотивации является одной из самых острых и многозначительных проблем нашего общества. Очевидно, что результаты, достигаемые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Одним из мощных факторов, побуждающих человека работать, является эффективная система стимулирования труда, разработать которую можно только зная, какие мотивы лежат в основе его действий [21]. Поэтому в данной работе нами предпринята попытка – на примере производственного коллектива фабрики мягкой мебели «Кристи» – выяснить, в какой степени те или иные мотивы определяют отношение к труду и его результаты и сформулировать предложения по созданию эффективной сегодня (подчеркнем это) системы стимулирования труда.

Исследования в области мотивации очень разнообразны и запутанны, можно отметить неоднозначность и даже путаницу в терминах. Некоторые авторы не разделяют понятия «мотивация» и «мотивы труда».

Трудность состоит также в том, что и мотивация и мотив непосредственно не наблюдаемы, их сложно оценить и исследовать, иначе говоря, они представляются некими гипотетическими конструктами. Это задает *проблемную область* нашего исследования. Можно, однако, обнаружить общее место во многих теориях. Мотив представляется как импульс к действию, а мотивация – как сложный динамический, многоэтапный процесс. Поскольку на данном этапе нам представляется более важным исследование того, *что* именно ведет к эффективной работе, а не того, каким путем и этапами – мы исследуем именно мотивы труда, а не процесс мотивации в целом.

Целью настоящей работы является исследование влияния мотивов труда на объективные показатели труда. В качестве объективных были взяты показатели производительности, скорости и качества работы, а также количество случаев брака.

Для достижения цели решались такие *задачи*, как: 1) измерение степени выраженности трудовых мотивов у сотрудников фабрики, определение меры их различий; 2) определение связи различных групп мотивов с производительностью и скоростью труда; 3) определение связи различных групп мотивов с показателями качества и производственного брака.

В исследовании приняли участие 26 мужчин и 18 женщин, занятых на производстве, в возрасте от 23 до 53 лет (средний возраст 36 лет), следующих профессий: столяры, сборщики мягкой мебели, обтяжчики мягкой мебели, швеи, отделочники, слесари.

Процесс трудовой деятельности инициируется и сопровождается разноплановыми мотивами, и из общих соображений следует, что их воздействие на результат труда не может быть одинаковым. Наши предварительные наблюдения наводили на мысль, что такие мотивы, как мотивы жизнеобеспечения, комфорта и социального статуса влияют на результат скорее негативно, а мотивы общей трудовой активности, творческой активности и общественной полезности способствуют повышению производительности и качества работы. Эти соображения и стали предметом экспериментальной проверки, выступили в качестве *гипотезы* исследования.

Принципиальным моментом в понимании природы мотивации активности человека является взаимосвязь мотивов и потребностей. Это означает, что потребности человека являются первичным, фундаментальным источником его активности. Мотивы же возникают на основе потребностей. Отсюда проистекает потребностный характер мотивов [6, 7, 8, 11, 23, 29].

Отражая потребности, мотивы также тесно взаимодействуют с

направленностью личности, с ее целеустремленностью. Причем как направленность влияет на возникновение мотивов, так и мотивы способствуют формированию направленности. В этом плане система устойчивых мотивов личности может свидетельствовать о ее сформировавшейся направленности. И если последняя выражает устремленность к цели, то мотивы как раз являются теми побуждениями, из-за которых человек ставит перед собой определенную цель [1, 9, 13, 17].

Еще одно важное теоретическое положение – множественность мотивов. Это означает, что реализация какой-либо потребности связывается не с одним мотивом, а с совокупностью однородных мотивов. Из положения о множественности мотивов вытекает также, что поведение человека побуждается, направляется и регулируется, как правило, разнообразными мотивами, которые можно условно объединить в группы. Из этого следует, что каждая группа мотивов оказывает определенное влияние на поведение личности [2, 7, 9, 12].

В процессе осознания потребностей, настоятельности их удовлетворения мотивы образуют иерархическую структуру. Причем одни из них в этой структуре занимают доминирующее положение, другие – второстепенное. В этом плане интенсивность влияния конкретной группы мотивов на поведение личности будет зависеть от того, какое положение данная группа мотивов занимает в иерархической структуре мотивов – доминирующее или второстепенное [6, 15].

Приведенные выше положения теории мотивации полностью относятся и к мотивам труда. Этим определяется как природа, так и роль мотивов в системе факторов детерминации трудового поведения. Соответственно без знания мотивов трудового поведения работников, особенностей мотивационных процессов в трудовых коллективах нельзя успешно управлять деятельностью самих трудовых коллективов, рационально использовать методы и средства воздействия на трудовое поведение людей. Но существует ряд сложностей, касающихся получения информации о трудовых мотивах и дальнейшего использования этой информации.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно строить предположения по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде вычленив их невозможно.

Другим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса, поскольку потребности, инициирующие мотивационный процесс, находятся между собой в сложном динамическом

взаимодействии, зачастую противореча друг другу, либо же наоборот, усиливая действие отдельных потребностей, поэтому даже при самом глубоком знании мотивов действия человека могут возникать непредвиденные изменения в его поведении и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Преодолеть эти сложности возможно, лишь используя адекватные методы исследования мотивов труда. Избежать трудностей, связанных с процессом практического развертывания процесса мотивации, невозможно. Выходом в данной ситуации является подбор такого метода исследования, который бы замерил, какие группы мотивов преобладают у субъекта труда, чтобы затем сопоставить их с конкретными результатами труда этого человека, опустив весь процесс формирования мотива и его реализации в трудовом поведении.

Самым распространенным методом изучения трудовых мотивов долгое время являлось исследование удовлетворенности работников своей работой. Применяя его, обычно исходят из той предпосылки, что трудовая мотивация – это результат удовлетворения потребностей и ожиданий людей, связанных с работой. Следовательно, между трудовой мотивацией и удовлетворенностью работой существует определенная зависимость, состоящая в том, что удовлетворенные работой люди выказывают, как правило, позитивные установки относительно выполняемой работы, а неудовлетворенные – негативные. Существуют различные точки зрения относительно факторов, которые влияют на удовлетворенность работой и тем самым на трудовые установки работников, однако, указывается и на то, что убедительного теоретического обоснования ни одна из них не получила. По сути, право окончательного решения этого вопроса было отдано эмпирическим исследованиям, однако их результаты получались настолько неоднозначными, что с равным успехом допускали как правомерность, так и неправомерность любой из этих точек зрения [20]. К тому же, довольно непростым делом оказывается практическое использование информации об удовлетворенности работой. Дело в том, что удовлетворенность работой является производной не только от переменных ситуационного потенциала коллектива, предприятия, но и от переменных психофизиологического и личностного потенциалов работника. Отсюда ясно, почему одинаковые характеристики трудовой ситуации могут восприниматься работниками по-разному.

Таким образом, показатели удовлетворенности работой весьма сложны и неоднозначны. В качестве индикаторов основных трудовых мотивов, считает, например, В. А. Ядов, они крайне неудачны, так как содержат в себе суммарный итог влияния самых разнородных воздействий, а потому исследование удовлетворенности работой является наиболее неадекватным методом изучения мотивации трудовой деятельности [29]. Это, впрочем, не

означает, что информация об удовлетворенности (неудовлетворенности) работой практически бесполезна, в литературе обсуждается «законное» место данной информации при изучении трудовых мотивов [24].

Другим распространенным способом изучения мотивов трудовой деятельности является использование комплекса методик, регистрирующих субъективную значимость (ценность) работы и ее отдельных аспектов для работников. В этом случае выводы о трудовых мотивах базируются на информации о том, что работники ценят в своей работе в конкретной трудовой ситуации. Например, если работник высоко ценит инициативу, и эта ценность действительно реализуется им на работе, то его отношение к работе будет (с большей степенью вероятности) позитивным. Если же высоко ценимые элементы трудовой ситуации не реализуются в конкретном коллективе, на конкретном предприятии, то его отношение к выполняемой работе будет, скорее, негативным.

В рамках данного способа изучения трудовых мотивов важным является вопрос о зависимости между ценностными предпочтениями работников в сфере труда и уровнем удовлетворения их потребностей, а именно: влияет ли актуальный уровень удовлетворения потребностей работников на то, какие факторы труда они ценят более всего (быть может, для работников наиболее важными потребностями и, следовательно, мотивами являются те, которые в данный момент удовлетворены в недостаточной мере) и уменьшается ли мотивационная интенсивность потребностей по мере их насыщения?

Если бы в эмпирических исследованиях всегда получали только положительные ответы на данные вопросы, то можно было бы утверждать: важность тех или иных факторов труда для работников базируется на недостаточной удовлетворенности их потребностей.

Однако ответы на данные вопросы получаются неоднозначные. Одни исследования показывают, что для работников, неудовлетворенных размерами зарплаток, весьма характерна высокая значимость материальных мотивов к труду [24]. Вместе с тем результаты других исследований свидетельствуют об обратном: чем более удовлетворены те или иные потребности работников, тем более значимы для них соответствующие трудовые мотивы. Например, в [22] было установлено, что более полное удовлетворение потребности в творчестве сопровождается повышением значимости мотивов самореализации.

Еще одним распространенным способом изучения трудовых мотивов является наблюдение внешнего поведения работников. В этом случае исходят из простой предпосылки: трудовые мотивы работника определяют его трудовое поведение. Но выводы о трудовых мотивах на

основе непосредственного (включенного или невключенного) наблюдения могут быть, в принципе, также ошибочны, как и выводы о трудовых мотивах на основе их самооценок. Это может произойти в случае рассогласования конкретного поведения работника с его действительными мотивами, когда первое может быть результатом давления группы, а не выражением собственного отношения к делу. Однако считается, что информация о мотивах, полученная на основе самооценок работников, чаще является более достоверной, чем информация, полученная на основе непосредственного наблюдения за их поведением.

Типологии трудовых мотивов. В эмпирических исследованиях трудовой мотивации можно заметить большое многообразие трудовых мотивов и факторов труда, выделяемых исследователями, которые порой не повторяются (за исключением, возможно, фактора заработной платы). В результате появилось много различных типологий, иерархий трудовых мотивов. Причина этого, как справедливо отмечает В. Г. Подмарков [18], в том, что структура «мотивационного ядра» не является постоянной, она устойчива в определенной конкретной ситуации и повторяется, очевидно, только в таких же или близких ситуациях. Иначе говоря, нельзя утверждать, что набор мотивов, который работает в одних условиях, без оговорок действует в других. Однако, как бы не варьировали конкретные трудовые мотивы, все они могут быть сведены в конкретные типологические группы на основе их взаимосвязи с определенными потребностями работников и, значит, любые конкретные мотивы труда будут отнесены к тем или иным группам мотивов.

Среди исследователей, предложивших интересные и содержательные типологии трудовых мотивов, нужно назвать имена Ф. Герцберга [цит по: 5], А. Г. Здравомыслова [3], Н. Ф. Наумовой [14], В. Г. Подмаркова [18], В. И. Тарасенко [25]. А. Г. Здравомыслов, обобщив результаты предшественников, предложил наиболее полную и обоснованную типологию. Он пришел к выводу, что все многообразие мотивов трудовой деятельности можно свести к четырем группам. При этом ученый подчеркивает, что исходный пункт мотивации трудовой деятельности в обществе – материальная заинтересованность, работа ради приобретения определенных жизненных благ, необходимых для работника и его семьи. Таким образом, исходную группу трудовых мотивов образуют *мотивы материального обеспечения* работников.

Далее А. Г. Здравомыслов пишет, что по мере решения проблем материальной обеспеченности вступает в силу новая группа мотивов трудовой деятельности. Человек с более развитыми потребностями трудится уже не только ради заработка и ради решения вопросов материальной обеспеченности, но и в силу интереса к содержанию своей

работы. Эта вторая группа мотивов постепенно порождает потребность в использовании всех своих способностей в процессе труда, что означает появление мотивов инициативного, творческого отношения к работе. Данную группу мотивов труда составляют *мотивы самореализации* работников [3].

Третья группа трудовых мотивов, по А. Г. Здравомыслову, связана с *коллективистскими установками* человека, причем этот вид мотивации не отменяет действия предыдущих мотивов, он как бы надстраивается над тем и другим. Объектом здесь становится не заработок и не работа как таковая, а внутриколлективные отношения, общение с товарищами по работе, участие в управлении. На уровне предприятий, заметим, ограничение контактов работника с товарищами по работе (вследствие специализации трудовых функций или конфликтов в коллективе) ощущается им как психологический дискомфорт, который нередко разрешается либо уходом из предприятия, либо получением невроза. Поэтому внутриколлективные отношения здесь рассматриваются как существенная переменная условий труда, от которой во многом зависит самочувствие работника.

Четвертая группа мотивов в типологии А. Г. Здравомыслова связывается с *осознанием смысла работы*, ее общественной значимости. Эта группа мотивов как бы венчает мотивацию трудовой деятельности, поднимает всю систему мотивов на новый уровень. Не трудно заметить, что характер данной группы мотивов – нравственный, ибо они порождаются потребностями служения благу других людей, благу всего общества [3].

В представленной типологии, как видим, развернута иерархическая система трудовых мотивов. Их постоянное усложнение и «переход от одного уровня мотивации к другому – объективная закономерность развития трудовой морали» [3, С.212].

Понятно, что на уровне предприятия данная типология нуждается в конкретизации, дополнении, но в целом она может быть принята в качестве ориентира при создании набора основных трудовых мотивов. Примером такой конкретизации может быть выявленная В. А. Ядовым и А. Г. Здравомысловым в исследовании еще 1964 года [28] иерархия мотивов труда (начиная от самого главного): сущность самой работы, заработок, перспективы, усовершенствование квалификации, разнообразие работы, организация работы, отношение администрации к рабочему, уровень физических усилий в работе¹.

¹ Несколько позже А.А. Ручка и Н.А.Сакада [22] предположили существование в мотивационной сфере работников структурно-организованной совокупности трудовых мотивов, состоящей из 4 групп: мотивов материального обеспечения, комфортного обеспечения, самореализации и социоцентрической ориентации. Пересечение этой типологии с вышеописанной достаточно очевидно.

Типология Здравомыслова-Ядова была положена в основу психологической методики для измерения мотивационного профиля, разработанной Г. С. Никифоровым, М. А. Дмитриевой и В. М. Снетковым [19]. Методика отражает все описанные выше различными авторами группы мотивов, не приуменьшая и не преувеличивая значения ни одной из них. Авторы считают, что работники руководствуются в своей деятельности не одним каким-то мотивом и даже не одной какой-то группой мотивов, а структурно организационной совокупностью различных групп мотивов. На уровне промышленного предприятия в структуре трудовой мотивации работников обнаруживаются 7 основных групп мотивов: поддержания жизнеобеспечения (п), комфорта (к), социального статуса (с), общения (о), общей трудовой активности (д), творческой активности (др) и общественной полезности (од).

В мотивационной сфере работника данные группы трудовых мотивов находятся в весьма сложном взаимодействии, проявляясь то более, то менее сильно в тех или иных жизненных и трудовых ситуациях. При этом наблюдается определенная динамика, связанная с особенностями жизненного цикла и трудовой деятельности работника. Кроме того, в зависимости от того, какие мотивы преобладают у работника, авторы выделяют две основные мотивационные тенденции. Преобладание мотивов поддержания жизнеобеспечения, комфорта и социального статуса ($\Pi+K+C > Д+ДР+ОД$) авторы определяют как тенденцию поддержания жизнедеятельности и нормального социального существования личности сотрудника, то есть как потребительскую тенденцию. Если преобладает вторая группа мотивов ($Д+ДР+ОД > \Pi+K+C$), то такая тенденция определяется, как личностно-развивающаяся или производительная. По мнению авторов, с возрастом, с повышением квалификации потребительская мотивация понижает свою интенсивность, и на первый план выходят мотивы второй группы.

Именно эту методику мы использовали в нашем экспериментальном исследовании влияния трудовых мотивов на объективные показатели труда.

Методика состоит из 12 групп утверждений, каждая из которых разделяется на 8 альтернативных пунктов. Испытуемый должен выразить свое отношение к каждому из них по шкале из 5 позиций, при обработке ответы испытуемого переводятся в баллы. Суммарные диагностические оценки относятся к семи собственно мотивационным шкалам, объединяющим в основные группы все многообразие трудовых мотивов. Эти шкалы и составляют мотивационный профиль личности.

Таблица 1

Показатели мотивов труда у рабочих фабрики мягкой мебели «Кристи» (п = 44)

| n | П | К | С | О | Д | ДР | ОД |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 0,169 | 0,164 | 0,102 | 0,129 | 0,121 | 0,159 | 0,156 |
| 2 | 0,160 | 0,156 | 0,097 | 0,123 | 0,115 | 0,151 | 0,149 |
| 3 | 0,151 | 0,178 | 0,110 | 0,137 | 0,096 | 0,192 | 0,137 |
| 4 | 0,133 | 0,133 | 0,083 | 0,067 | 0,100 | 0,300 | 0,183 |
| 5 | 0,159 | 0,128 | 0,111 | 0,109 | 0,119 | 0,168 | 0,155 |
| 6 | 0,212 | 0,152 | 0,106 | 0,136 | 0,076 | 0,167 | 0,152 |
| 7 | 0,176 | 0,118 | 0,127 | 0,098 | 0,157 | 0,157 | 0,167 |
| 8 | 0,158 | 0,132 | 0,145 | 0,132 | 0,145 | 0,145 | 0,145 |
| 9 | 0,164 | 0,213 | 0,082 | 0,131 | 0,180 | 0,115 | 0,115 |
| 10 | 0,180 | 0,161 | 0,096 | 0,130 | 0,114 | 0,161 | 0,159 |
| 11 | 0,150 | 0,150 | 0,142 | 0,133 | 0,108 | 0,158 | 0,158 |
| 12 | 0,177 | 0,173 | 0,107 | 0,135 | 0,127 | 0,166 | 0,164 |
| 13 | 0,176 | 0,141 | 0,122 | 0,121 | 0,131 | 0,186 | 0,172 |
| 14 | 0,200 | 0,133 | 0,044 | 0,089 | 0,111 | 0,244 | 0,178 |
| 15 | 0,162 | 0,172 | 0,131 | 0,141 | 0,141 | 0,121 | 0,131 |
| 16 | 0,174 | 0,128 | 0,107 | 0,112 | 0,114 | 0,174 | 0,161 |
| 17 | 0,286 | 0,429 | 0,000 | 0,238 | 0,000 | 0,000 | 0,048 |
| 18 | 0,165 | 0,161 | 0,100 | 0,126 | 0,119 | 0,155 | 0,153 |
| 19 | 0,083 | 0,146 | 0,146 | 0,146 | 0,125 | 0,167 | 0,188 |
| 20 | 0,175 | 0,175 | 0,053 | 0,158 | 0,123 | 0,158 | 0,158 |
| 21 | 0,192 | 0,192 | 0,038 | 0,212 | 0,096 | 0,096 | 0,173 |
| 22 | 0,154 | 0,106 | 0,154 | 0,077 | 0,125 | 0,183 | 0,202 |
| 23 | 0,154 | 0,124 | 0,107 | 0,106 | 0,115 | 0,163 | 0,151 |
| 24 | 0,162 | 0,145 | 0,086 | 0,117 | 0,102 | 0,145 | 0,143 |
| 25 | 0,332 | 0,267 | 0,231 | 0,228 | 0,248 | 0,351 | 0,324 |
| 26 | 0,235 | 0,074 | 0,147 | 0,044 | 0,103 | 0,206 | 0,191 |
| 27 | 0,195 | 0,175 | 0,104 | 0,141 | 0,124 | 0,175 | 0,172 |
| 28 | 0,198 | 0,177 | 0,105 | 0,143 | 0,125 | 0,177 | 0,175 |
| 29 | 0,167 | 0,181 | 0,097 | 0,111 | 0,111 | 0,194 | 0,139 |
| 30 | 0,185 | 0,181 | 0,112 | 0,142 | 0,133 | 0,174 | 0,172 |
| 31 | 0,176 | 0,078 | 0,157 | 0,098 | 0,098 | 0,235 | 0,157 |
| 32 | 0,133 | 0,124 | 0,106 | 0,097 | 0,150 | 0,186 | 0,204 |
| 33 | 0,210 | 0,124 | 0,105 | 0,086 | 0,124 | 0,200 | 0,152 |
| 34 | 0,105 | 0,123 | 0,105 | 0,140 | 0,158 | 0,175 | 0,193 |
| 35 | 0,168 | 0,135 | 0,117 | 0,115 | 0,125 | 0,177 | 0,164 |
| 36 | 0,152 | 0,148 | 0,092 | 0,116 | 0,109 | 0,143 | 0,141 |
| 37 | 0,161 | 0,129 | 0,112 | 0,110 | 0,120 | 0,170 | 0,157 |
| 38 | 0,171 | 0,153 | 0,091 | 0,123 | 0,108 | 0,153 | 0,151 |
| 39 | 0,175 | 0,140 | 0,121 | 0,120 | 0,130 | 0,184 | 0,170 |
| 40 | 0,213 | 0,191 | 0,085 | 0,149 | 0,128 | 0,106 | 0,128 |
| 41 | 0,190 | 0,138 | 0,121 | 0,103 | 0,155 | 0,121 | 0,172 |

| | | | | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 42 | 0,156 | 0,044 | 0,133 | 0,089 | 0,111 | 0,267 | 0,200 |
| 43 | 0,159 | 0,134 | 0,110 | 0,134 | 0,122 | 0,183 | 0,159 |
| 44 | 0,205 | 0,136 | 0,091 | 0,148 | 0,136 | 0,102 | 0,182 |

Для исследования объективных характеристик труда были применены методики «Фотография рабочего дня» и «Хронометраж трудовых операций». Для определения качества труда применялся метод экспертных оценок.

Данные, полученные по методике «Мотивационный профиль», обрабатывались следующим образом: «сырые» баллы по основным шкалам делились на общее количество выборов у каждого испытуемого. Результаты представлены в табл. 1. Распределение рабочих по основным группам мотивов труда в процентном соотношении представлено в табл. 2.

Таблица 2

Представленность мотивов труда у рабочих фабрики мягкой мебели «Кристи» (в %)

| Наименование группы мотивов | % от общего количества рабочих (n = 44) |
|---|---|
| П – мотивы поддержания жизнеобеспечения | 17,5 % |
| ДР – мотивы творческой активности | 16,5 % |
| ОД – мотивы общественной полезности | 16,0 % |
| К – мотивы комфорта | 15,0 % |
| О – мотивы общения | 12,5 % |
| Д – мотивы общей трудовой активности | 12,0 % |
| С – мотивы социального статуса | 10,5 % |

Изучение выраженности мотивов труда в различных возрастных группах показало следующее: для рабочих старшего возраста мотивы комфорта более значимы, чем для молодежи (критерий Стьюдента $t=2,55$, $p<0,05$); мотивы социального статуса более значимы для молодых людей, чем для людей более старшего возраста ($t=2,88$, $p<0,05$). Творческие мотивы труда также более значимы для молодежи ($t=2,38$, $p<0,05$).

По остальным мотивам труда достоверных различий по возрасту не обнаружено.

По полу различия достоверны только для мотивов общественной полезности: женщины в своей трудовой деятельности более склонны руководствоваться мотивами общественной полезности, чем мужчины ($t=4,54$, $p<0,01$).

Что касается основной мотивационной тенденции, то были получены следующие результаты: у 61 % рабочих фабрики наблюдается личностно-развивающая или производительная тенденция, то есть мотивы общей трудовой активности, творческие мотивы и мотивы общественной полезности преобладают над мотивами поддержания жизнеобеспечения, мотивами комфорта и социального статуса. У 32 % рабочих – отмечена потребительская тенденция (доминируют мотивы поддержания жизнеобеспечения, комфорта и социального статуса). У 7 % исследуемых тенденцию выявить не удалось (см. рис. 1).

Производительная тенденция больше выражена у мужчин, чем у женщин (см. рис. 2).

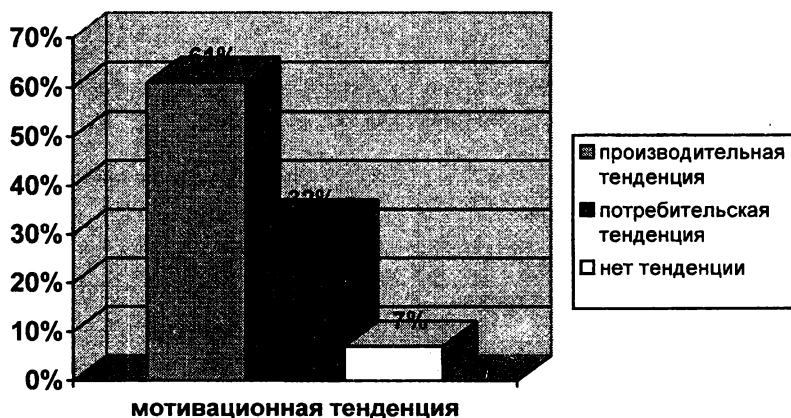


Рис. 1. Выраженность мотивационных тенденций у рабочих фабрики мягкой мебели «Кристи»

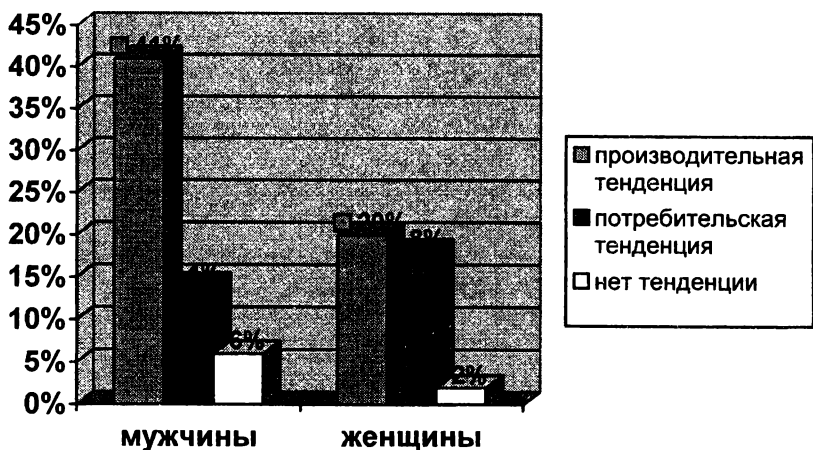


Рис. 2. Различия по полу в мотивационных тенденциях у рабочих фабрики «Кристи»

Результаты, полученные по подразделениям, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Мотивационные тенденции у рабочих фабрики «Кристи»
(различия по подразделениям)

| № п.п. | Подразделение | Производительная тенденция | Потребительская тенденция | Нет тенденции |
|--------|---------------|----------------------------|---------------------------|---------------|
| 1 | столяры | 100% | 0% | 0% |
| 2 | обивщики | 80% | 20% | 0% |
| 3 | швеи | 55% | 45% | 0% |
| 4 | сборщики | 54% | 38% | 8% |
| 5 | отделочники | 43% | 43% | 14% |

Исследование объективных показателей труда показало следующее.

Производительность труда. На фабрике мягкой мебели «Кристи» сдельная оплата труда. Заработная плата каждого сотрудника складывается следующим образом: количество произведенных рабочим

диванов или совершенных операций умножается на расценку этой операции. Сложив все операции за месяц, получаем месячный заработок. Расценки на диваны и операции устанавливаются на основании замеров времени, которое в среднем требуется рабочим для выполнения данной операции. Расценки на производственные операции едины для всего подразделения. Последние замеры проводились с января по март 2004 г. Фиксировалось время изготовления каждой модели дивана, или выполнения каждой операции у всех сотрудников. Замеры проводились у каждого сотрудника по каждой операции дважды. Среднее время выполнения операции умноженное на фиксированный денежный коэффициент – расценка на данную операцию.

Исходя из изложенного выше порядка начисления заработной платы, показателем производительности труда в данном случае является размер заработной платы. Средняя заработная плата каждого сотрудника за последние 12 месяцев представлена в табл. 4.

Таблица 4

Объективные показатели труда рабочих фабрики мягкой мебели «Кристи»

| № работника | Подразделение | Средняя зарплата за год | Скорость выполнения операции | Брак, случаев за год | Средний балл экспертной оценки за качество |
|-----------------------------|---------------|-------------------------|------------------------------|----------------------|--|
| 1 | обивщики | 14964 | 2:17:00 | 5 | 10 |
| 2 | обивщики | 14750 | 1:32:30 | 16 | 2 |
| 3 | обивщики | 16230 | 2:05:30 | 6 | 6 |
| 4 | обивщики | 17115 | 1:34:15 | 0 | 9 |
| 5 | обивщики | 17566 | 1:54:45 | 2 | 8 |
| Средняя зарплата по бригаде | | 16125 | | | |
| 1 | отделочники | 11240 | 0:54:30 | 10 | 3 |
| 2 | отделочники | 12452 | 0:59:45 | 7 | 6 |
| 3 | отделочники | 9160 | 0:52:15 | 8 | 4 |
| 4 | отделочники | 10024 | 0:59:00 | 5 | 5 |
| 5 | отделочники | 10630 | 1:02:30 | 0 | 10 |
| 6 | отделочники | 10996 | 1:25:00 | 2 | 9 |
| 7 | отделочники | 12361 | 0:54:00 | 4 | 9 |
| Средняя зарплата по бригаде | | 10980 | | | |
| 1 | сборщики | 16571 | 1:23:45 | 1 | 10 |
| 2 | сборщики | 17960 | 1:15:45 | 5 | 9 |
| 3 | сборщики | 16123 | 1:29:00 | 4 | 2 |

| | | | | | |
|-----------------------------|----------|-------|---------|----|----|
| 4 | сборщики | 21560 | 1:01:30 | 0 | 10 |
| 5 | сборщики | 19250 | 1:00:00 | 5 | 0 |
| 6 | сборщики | 16357 | 0:59:00 | 7 | 2 |
| 7 | сборщики | 18547 | 1:19:00 | 3 | 10 |
| 8 | сборщики | 19256 | 1:15:45 | 2 | 8 |
| 9 | сборщики | 17562 | 1:25:00 | 1 | 5 |
| 10 | сборщики | 18623 | 0:56:45 | 0 | 10 |
| 11 | сборщики | 17999 | 1:10:00 | 3 | 0 |
| 12 | сборщики | 19923 | 1:18:00 | 0 | 8 |
| 13 | сборщики | 17885 | 1:04:05 | 9 | 1 |
| Средняя зарплата по бригаде | | 18278 | | | |
| 1 | слесарь | 10265 | 0:26:00 | 0 | 2 |
| 2 | слесарь | 11238 | 0:30:15 | 0 | 10 |
| Средняя зарплата по бригаде | | 10752 | | | |
| 1 | столяры | 21146 | 0:12:00 | 1 | 4 |
| 2 | столяры | 20136 | 0:18:00 | 2 | 6 |
| 3 | столяры | 18960 | 0:16:30 | 0 | 10 |
| 4 | столяры | 17450 | 0:16:45 | 1 | 4 |
| 5 | столяры | 16589 | 0:21:15 | 0 | 9 |
| 6 | столяры | 22015 | 0:14:05 | 0 | 10 |
| Средняя зарплата по бригаде | | 19383 | | | |
| 1 | швеи | 8652 | 1:21:06 | 5 | 5 |
| 2 | швеи | 9265 | 1:19:00 | 17 | 0 |
| 3 | швеи | 9443 | 0:45:00 | 19 | 4 |
| 4 | швеи | 12115 | 1:01:00 | 1 | 10 |
| 5 | швеи | 10287 | 0:52:15 | 11 | 7 |
| 6 | швеи | 11129 | 1:13:45 | 0 | 10 |
| 7 | швеи | 10957 | 0:59:00 | 7 | 9 |
| 8 | швеи | 10003 | 0:43:45 | 6 | 9 |
| 9 | швеи | 10112 | 0:57:15 | 9 | 8 |
| 10 | швеи | 9658 | 1:05:45 | 4 | 10 |
| 11 | швеи | 10036 | 0:53:00 | 8 | 9 |
| Средняя зарплата по бригаде | | 10151 | | | |

Для того, чтобы данные по заработной плате стали сопоставимыми друг с другом, несмотря на то, что средний уровень зарплат варьирует по бригадам, зарплату каждого сотрудника мы поделили на среднюю зарплату по бригаде. Полученное значение является показателем

производительности труда определенного рабочего, сопоставимым не только с производительностью членов своей бригады, но и с производительностью труда в целом по фабрике. Результаты представлены в табл. 5.

Таблица 5

Производительность труда рабочих фабрики «Кристи»

| № работника | Производительность труда | № работника | Производительность труда |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1 | 0,91 | 23 | 1,01 |
| 2 | 0,98 | 24 | 0,99 |
| 3 | 0,88 | 25 | 1,02 |
| 4 | 1,18 | 26 | 0,98 |
| 5 | 0,93 | 27 | 0,83 |
| 6 | 0,85 | 28 | 1,01 |
| 7 | 1,09 | 29 | 0,98 |
| 8 | 0,95 | 30 | 1,09 |
| 9 | 1,05 | 31 | 1,10 |
| 10 | 0,95 | 32 | 1,06 |
| 11 | 0,89 | 33 | 1,08 |
| 12 | 1,04 | 34 | 0,99 |
| 13 | 1,01 | 35 | 0,90 |
| 14 | 1,02 | 36 | 0,86 |
| 15 | 0,91 | 37 | 1,14 |
| 16 | 1,13 | 38 | 0,91 |
| 17 | 0,91 | 39 | 1,09 |
| 18 | 1,05 | 40 | 0,98 |
| 19 | 1,05 | 41 | 0,97 |
| 20 | 0,93 | 42 | 1,13 |
| 21 | 0,96 | 43 | 1,00 |
| 22 | 1,19 | 44 | 1,00 |

Скорость работы. По результатам этих же замеров была высчитана скорость выполнения конкретной операции (см. табл. 4). Для того, чтобы сделать показатель скорости отдельного работника сопоставимым с показателями в целом по фабрике, мы, взяв за единицу среднее время по

бригаде, сопоставили время каждого рабочего со средним и получили данные, представленные в табл. 6.

Таблица 6

Скорость работы рабочих фабрики «Кристи»

| № работника | Скорость работы | № работника | Скорость работы |
|-------------|-----------------|-------------|-----------------|
| 1 | 1,161 | 23 | 1,113 |
| 2 | 1,050 | 24 | 0,870 |
| 3 | 1,234 | 25 | 0,787 |
| 4 | 0,853 | 26 | 1,004 |
| 5 | 1,215 | 27 | 0,857 |
| 6 | 1,330 | 28 | 0,857 |
| 7 | 0,730 | 29 | 0,971 |
| 8 | 0,924 | 30 | 1,082 |
| 9 | 0,832 | 31 | 1,209 |
| 10 | 1,078 | 32 | 0,836 |
| 11 | 0,818 | 33 | 0,967 |
| 12 | 1,096 | 34 | 0,717 |
| 13 | 1,095 | 35 | 1,019 |
| 14 | 0,893 | 36 | 1,293 |
| 15 | 0,820 | 37 | 0,857 |
| 16 | 0,979 | 38 | 0,967 |
| 17 | 1,295 | 39 | 1,017 |
| 18 | 1,050 | 40 | 0,889 |
| 19 | 1,076 | 41 | 1,025 |
| 20 | 0,738 | 42 | 0,885 |
| 21 | 1,179 | 43 | 0,939 |
| 22 | 1,000 | 44 | 1,393 |

Брак в работе. Случаи брака на фабрике фиксируются, и рабочему, его допустившему, из зарплаты вычитается определенная сумма штрафа, установленная для каждого подразделения. По случаям брака ведется статистика; статистика за последний год отражена в табл. 5.

Качество работы. Для оценки качества работы руководителям производства, бригадирам, кладовщику, который выполняет функции ОТК, и сотруднику отдела кадров было предложено оценить качество работы каждого сотрудника по десятибалльной шкале. Усредненные результаты экспертных оценок представлены в табл. 4.

При сопоставлении данных по мотивам труда и объективных показателей труда были получены результаты, отраженные в табл. 7.

Таблица 7

Сопоставление мотивов труда и объективных показателей труда
(по Пирсону)

| | | Производи- тельность труда | Скорость работы | Брак в работе | Качество работы |
|---|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 1 | Мотивы поддержания жизнеобеспечения | -0,125 | 0,125 | 0,182 | -0,133 |
| 2 | Мотивы комфорта | -0,330* | 0,147 | 0,414** | -0,461** |
| 3 | Мотивы социального статуса | 0,223 | -0,205 | -0,488*** | 0,381** |
| 4 | Мотивы общения | -0,388** | 0,147 | 0,328* | -0,327* |
| 5 | Мотивы общей трудовой активности | 0,215 | 0,502*** | -0,314 | 0,199 |
| 6 | Мотивы творческой активности | 0,393** | -0,329* | -0,343* | 0,404** |
| 7 | Мотивы общественной полезности | 0,312* | -0,304 | -0,444** | 0,536*** |
| Уровни значимости: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. | | | | | |

На уровне значимости $p < 0,001$ констатируется наличие прямой связи между мотивами общественной полезности и качеством труда. То есть у рабочих, мотивированных фактором общественной полезности, наблюдается высокое качество работы ($r = 0,54$). Прямая связь обнаружена также между мотивами общей трудовой активности и скоростью работы: то есть рабочие с данным мотивом труда работают быстрее ($r = 0,50$).

На уровне значимости $p < 0,001$ существует обратная связь между показателями производственного брака и мотивами социального статуса: рабочие, для которых значимы мотивы социального статуса, дают меньше производственного брака в работе ($r = 0,488$).

На уровне значимости $p < 0,01$ положительная связь обнаружена между:

1) мотивами творческой активности и производительностью труда; 2) мотивами социального статуса и качеством работы; 3) мотивами комфорта и показателями брака.

На уровне значимости $p < 0,01$ отрицательная связь обнаружена между: 1) мотивами общественной полезности и показателями производственного брака; 2) мотивами комфорта и качеством труда.

Обсуждение результатов и их практическое значение

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Мотивы поддержания жизнеобеспечения на объективные показатели труда не влияют, равно как и не зависят от пола и возраста. Это, казалось бы, опровергает умозрительное предположение о том, что мотивы поддержания жизнеобеспечения, в условиях сдельной оплаты труда, ведут к высокой производительности труда. Этот факт можно объяснить следующим образом: по мнению авторов методики мотивационного профиля, мотивы поддержания жизнеобеспечения, комфорта и социального статуса (то есть относящиеся к группе потребительских мотивов), выходят на первый план и становятся ведущими тогда, когда потребность, из которой они происходят, не удовлетворена. В этом случае можно предположить, что сотрудники, обнаружившие высокие показатели по мотивам поддержания жизнеобеспечения (в эту группу входят и материальные мотивы), не удовлетворены своей заработной платой, поскольку она ниже, чем у остальных рабочих. Но зарплата напрямую зависит от производительности труда, и, значит, те сотрудники, у которых невысокая заработная плата, - непроизводительны, среди таких сотрудников много людей с высокими показателями мотивов поддержания жизнеобеспечения.

В целом, тот факт, что мотивы поддержания жизнеобеспечения не влияют напрямую на объективные показатели труда, имеет большое значение для руководства фабрики, поскольку до настоящего момента мотивационная политика на предприятии строилась главным образом на материальном стимулировании рабочих. Теперь же стало ясно, что такая политика неэффективна.

2. Чем выше у рабочих показатели мотивов комфорта, тем больше брака в работе они допускают и тем хуже качество их труда. В основном эти мотивы труда значимы для людей старшего возраста. Напомним, что мотивы комфортного обеспечения выражают заинтересованность работника в благоприятных условиях работы, его стремление работать в дружеском, сплоченном коллективе с высокой организацией труда, удобным режимом работы и хорошей санитарно-гигиенической обеспеченностью. Возвращаясь к положению о том, что потребительские

мотивы увеличивают свою значимость, когда потребности, с ними связанные, не удовлетворены, можно минимизировать негативное влияние этих мотивов, создав более комфортные условия работы, усилив контроль за вредными для здоровья условиями труда, создавая более благоприятный психологический климат в организации. Также следует обратить внимание на социальную политику фабрики, усилить социальные гарантии, особенно в отношении людей старшего возраста.

3. Чем важнее для рабочего мотивы социального статуса, тем меньше брака они допускают и тем больше следят за качеством своего труда. У рабочих с такими мотивами наблюдается также тенденция к высокой производительности труда. Большее значение мотивам социального статуса придает молодежь, от пола эти мотивы не зависят. Для того чтобы максимально эффективно использовать эту закономерность, было бы желательно дать молодым рабочим возможность повышения квалификации, ввести политику кадрового резерва. С другой стороны, можно ожидать, что если руководство даст возможность рабочим участвовать в управлении фабрикой, это позитивно скажется на объективных показателях труда. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня бригадам несет двойной эффект – способствует концентрации усилий руководства на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников. Ведь даже частичное участие в процессе принятия решений, например, в качестве совещательного органа, повышает вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха в случае успешного ее завершения, ощущать значимость своего социального статуса.

4. Если у рабочего высоки показатели мотивов общения – производительность труда падает. От пола и возраста эти мотивы не зависят. Такой результат объясняется тем, что при проведении фотографии рабочего дня было выявлено, что 25 % рабочего времени уходит на общение, причем не всегда на темы, касающиеся непосредственно работы, но и на личные. Естественно, такие большие затраты рабочего времени на общение внутри коллектива негативно сказываются на производительности труда.

5. Мотивы общей трудовой активности положительно влияют на скорость трудовых операций. Неудивительно, что рабочие, которые получают удовольствие от самого процесса работы, отличаются высокой скоростью выполнения единичных операций. Но заметим, что скорость сама по себе не обеспечивает автоматического повышения производительности труда.

6. Чем более рабочие мотивированы творчеством, тем производительнее и качественнее они работают. Это особенно свойственно молодым рабочим. Данную закономерность необходимо учесть руководству и стимулировать проявление инициативы, поощрять рационализаторские предложения, возможно, объявить конкурс на лучший проект организации работы в бригадах.

7. Для рабочих, которые придают больше значения мотивам общественной полезности (среди них больше женщин), характерно высокое качество труда и отсутствие брака. Для таких работников характерно преобладание внутренних критериев оценки своей деятельности (долг, общественная польза, нравственные нормы, интерес к содержанию труда и т.д.) и вытекающая из этого ориентация на качество работы, на добросовестность. Этот позитивный эффект необходимо использовать в процессе мотивации сотрудников, вовлекать их в руководство предприятием, давать общественные поручения, которые приносят выгоду не конкретному сотруднику, а целому подразделению или всей фабрике.

Таким, образом, результаты проведенного исследования позволяют сказать, что, в целом, гипотеза нашего исследования подтвердилась – различные мотивы труда действительно по-разному влияют на объективные показатели труда. Однако среди результатов есть и вполне ожидаемые, и неожиданные.

Так достаточно очевидно, что мотивы социального статуса могут привести к значительному улучшению качества труда и снизить показатели брака. По-видимому, это связано с тем, что рабочие, у которых преобладают эти мотивы, ориентированы на внешние критерии оценки, на достижение определенных социальных (престижных, профессиональных, связанных с продвижением и т.п.) успехов, и для таких работников допустить брак – значит понизить свой профессиональный статус, а некачественная работа ставит под сомнение их профессиональную компетентность в глазах коллектива и начальства. Но важно заметить, что высокое качество и отсутствие брака в этом случае не являются устойчивыми признаками работы и работника, поскольку потребность работать с высоким качеством не интернализирована, ориентирована на внешнюю оценку, и, например, при снижении требований ОТК, качество работы также может снизиться.

Мотивы же поддержания жизнеобеспечения, вопреки ожиданиям, не оказывают никакого влияния на объективные показатели работы. Возможно, это связано с тем, что данные мотивы побуждают людей к работе в широком смысле слова (иными словами, заставляют человека каждый день ходить на работу), а вот качественно, производительно ли

будет работать этот человек, зависит от остальных мотивов его труда, поскольку, как уже отмечалось, эффективность трудового поведения зависит не от одного какого-то мотива, а от всей их совокупности.

В целом, полученная информация может быть использована руководством предприятия для построения эффективной системы стимулирования работников. Эффективность стимуляции зависит от адекватности структуры стимулирующих средств структуре трудовой мотивации работников. Это предполагает на уровне промышленного предприятия, конкретного трудового коллектива, во-первых, *систематическое изучение структуры трудовой мотивации работников*, учет основных групп трудовых мотивов, их устойчивости и интенсивности; во-вторых, *расширение разнообразия средств стимулирования труда* на основе выявленной структуры трудовых мотивов работников; в-третьих, *дальнейшую дифференциацию средств стимулирования труда* с учетом эффективности трудового поведения работников, их групповых и индивидуальных особенностей, а также условий труда; в-четвертых, *постоянное совершенствование структуры средств стимулирования* в соответствии со сдвигами в структуре трудовой мотивации работников.

Наше исследование – это первый из четырех вышеозначенных шагов, и его результаты позволяют наметить дальнейшие действия.

На данном этапе развития предприятия проблема производительности труда уже не актуальна: руководство довольно общими темпами работы фабрики, рабочие успешно справляются с заказами. Сегодня в условиях конкуренции гораздо острее стоят вопросы качества производимой продукции. Новая система мотивации должна быть построена так, чтобы в конечном итоге ведущими у большинства сотрудников стали те мотивы, которые определяют качество работы. По результатам исследования, особое внимание необходимо уделить мотивам социального статуса, творческим мотивам и мотивам общественной полезности – именно они ведут к повышению качества продукции, а также мотивам общения – они снижают качество и производительность труда.

Конкретным шагом на пути к максимально эффективному использованию положительного влияния этих мотивов будет организация на фабрике Кружка качества, которую мы запланировали на ближайшее время. В Кружок качества будут входить выборные представители от каждой бригады, руководитель фабрики, кладовщик, выполняющий функции ОТК, и сотрудник отдела кадров. Членство в кружке будет дополнительно финансироваться, бригада может сменить своего представителя один раз в два месяца, решения в кружке будут приниматься методом групповой дискуссии. Кружок качества будет

выполнять следующие функции: 1) на встречах будут разбираться спорные случаи брака, так как при обнаружении дефекта конечного продукта, иногда бывает достаточно сложно определить, на каком этапе работы был допущен брак. Члены кружка должны также отслеживать, на каких конкретных операциях чаще всего встречается брак и погрешности в качестве работы. Возможно, дело в непродуманной организации труда, в некачественном материале или плохом оборудовании; 2) члены кружка будут выполнять функции совещательного органа при решении многих вопросов, связанных с организацией производственного процесса: выбор материалов, инструмента, оборудования; 3) на встречах будут обсуждаться рационализаторские предложения, рассматриваться индивидуальные проекты и пр.; 4) кружок может также выполнять функции профсоюза, поскольку его члены наделены определенными полномочиями своими товарищами.

Выше изложен проект практического применения результатов нашего исследования на фабрике «Кристи». Для мониторинга того, насколько эффективна эта программа, необходимо будет регулярно проводить повторные исследования мотивов труда рабочих и вносить корректировки в систему стимулирования и мотивации сотрудников. Результатом проделанной работы будет постепенное решение проблемы качества производимой продукции и снижение издержек, связанных с производственным браком. Возможно, это станет хорошим конкурентным преимуществом фабрики «Кристи» на местном рынке и залогом успешности предприятия на многие годы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Божович Л. И.* Изучение мотивации поведения детей и подростков. – М.: Просвещение. 1972.
2. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. – М.: Изд-во МГУ. 1990.
3. *Здравомыслов А. Г.* Потребности, интересы, ценности. – М.: Политиздат, 1986.
4. *Ильин Е. П.* Сущность и структура мотива // Психол. журнал. – 1995. №2.
5. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
6. *Ковалев В. И.* К проблеме мотивов // Психол. журн. – 1981. – №1.
7. *Ковалев В. И.* Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука. 1988.
8. *Комарова Н.* Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 1997. №10.
9. *Леонтьев А. И.* Потребности, мотивы, эмоции. – М.: Изд-во МГУ. 1971.
10. *Ломов Б. Ф.* Теоретические и методологические проблемы психологии. – М.: Наука. 1984.
11. *Магун В. С.* Понятие потребности и его теоретико-психологический контекст // Вопросы психологии. – 1985. №2.
12. *Маслоу А.* Мотивация и личность. – М., СПб: Евразия. 1999.

13. Мерлин В. С. Лекции по психологии мотивов человека. – Пермь: Б.И. 1971.
14. Наумова Н.Ф. Мотивация труда и стратегии в социальной политике // Социально-психологические проблемы интенсификации современного производства: Сб. тр. / Всесоюзн. НИИ сист. исследований, 2 вып., 1983.
15. Немов Р. С. Психология. Кн.1. – М.: Владос. 1994.
16. Орлов А. Б. Развитие теоретических схем и понятийных систем в психологии мотивации // Вопросы психологии. – 1989. №5.
17. Платонов К. К. Структура и развитие личности. – М.: Наука. 1986.
18. Подмарков В.Г. Методологические основы стимулирования и мотивации труда. // Вопросы философии. – 1979. №5.
19. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Издательство СПбГУ, 1-е изд., 2000.
20. Проблемы психологического анализа трудовой деятельности. – М.: Просвещение, 1986.
21. Проблемы социально-психологической регуляции на промышленном предприятии. – Киев: Наукова думка, 1973.
22. Ручка А. А., Саккада Н. А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – Киев: Наукова думка, 1988.
23. Семенов С.П. Мотивационный анализ. Инициальная версия. – СПб: Питер, 2001.
24. Сознание и трудовая деятельность. – Киев: Выща школа, 1985.
25. Тарасенко В. И. Социальные потребности личности: формирование, удовлетворение, развитие. – М: Просвещение, 1982.
26. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М., Дело. 2000.
27. Хекхаузен. Психология мотивации достижений. – СПб: Речь. 2001.
28. Ядов В. А., Здравомыслов А. Г. Опыт конкретного исследования отношения к труду. – М.: Наука. 1964.
29. Ядов В.А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований // Современная социология. – М., 1982. Т. 2.

Л.А. Минеева

ИССЛЕДОВАНИЕ СКРЫТОЙ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Для современных организаций, предприятий подбор специалистов в области менеджмента является важнейшим вопросом функционирования и развития. Отлаженная работа организации в целом зависит во многом от эффективной работы менеджера в определенном функциональном подразделении. Перед собственниками и руководителями предприятий встает актуальная проблема: где найти такого специалиста?

Как правило, успех профессиональной деятельности зависит от уровня профессиональной подготовки (теоретических знаний, практических умений), содержания и характера мотивации к работе по